

**Univerzita Pardubice**  
**Fakulta ekonomicko-správní**

**Analýza řízení lidských zdrojů v telekomunikační společnosti**

**Magdaléna Pospíšilová**

**Bakalářská práce**  
**2010**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav ekonomiky a managementu  
Akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Magdaléna POSPÍŠILOVÁ**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Název tématu: **Analýza řízení lidských zdrojů v telekomunikační společnosti**

### Zásady pro vypracování:

1. Definice lidských zdrojů - základní pojmy
2. Charakteristika telekomunikační společnosti
3. Analýza řízení lidských zdrojů v dané společnosti
4. Hodnocení a návrhy na zlepšení

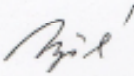
Rozsah grafických prací: cca 30 stran  
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

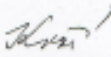
- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.  
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. 4. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.  
THOMSON, Rosemary. Řízení lidí : Managing People. Praha : Aspi, a.s., 2007. 252 s. ISBN 978-80-7357-267-9.  
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.  
DE CENZO, D. A. ROBBINS S. P., Human Resource Management. USA, New York, Mc Graw-Hill, 1999, ISBN 0-07-016569-6.  
HALÍK, Jiří. Vedení a řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.  
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 25. května 2009  
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2010

  
doc. Ing. Renáta Mýšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
Ing. Marcela Kolářová, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 13. července 2009

**Prohlašuji:**

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 27.4.2010

Magdaléna Pospíšilová

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Zdeňkovi Brodskému, Ph.D. za cenné připomínky, zejména za vstřícný přístup a odborné vedení. Zároveň děkuji pracovníkům personálního oddělení společnosti za poskytnutí konkrétních informací.

## **ANOTACE**

Hlavním tématem této bakalářské práce je analýza řízení lidských zdrojů v nejmenované telekomunikační společnosti působící v ČR. V první části práce jsou definovány základní pojmy v oblasti řízení lidských zdrojů a managementu. V druhé části je definován nábor nových zaměstnanců, systém vzdělávání, odměňování a hodnocení pracovníků v konkrétní společnosti.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Management, lidské zdroje, personální činnosti, telekomunikační společnost

## **TITLE**

Analysis of human resource management in telecommunications company

## **ANNOTATION**

The main topic of my bachelor's thesis is an analysis of the human resources management in innominate telecommunications company in ČR. Basic notions of human resources and management are define in the first part of bachelor's thesis. Recruitment of new employees, system of education, remuneration and employee's evaluation of in the company is defined in second part.

## **KEYWORDS**

Management, Human resource management, personal activities, telecommunications company

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>1 MANAGEMENT</b> .....	<b>11</b>
1.1 FUNKCE MANAGEMENTU.....	11
1.1.1 Plánování.....	12
1.1.2 Organizování.....	13
1.1.3 Personální zajištění.....	14
1.1.4 Vedení lidí.....	14
1.1.5 Kontrola.....	15
<b>2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI</b> .....	<b>17</b>
2.1 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	18
2.2 CÍLE A ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	19
2.3 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	20
2.4 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	22
2.4.1 Získávání pracovníků.....	23
2.4.2 Výběr pracovníků.....	24
2.4.3 Přijímání pracovníků.....	25
2.5 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ.....	26
2.6 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....	28
2.7 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	30
<b>3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>33</b>
3.1 HISTORIE A ZÁKLADNÍ ÚDAJE SPOLEČNOSTI.....	33
3.2 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ A PERSONÁLNÍ ČINNOST.....	35
<b>4 ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>37</b>
4.1 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	37
4.2 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	38
4.2.1 Získávání pracovníků.....	39
4.2.2 Výběr pracovníků.....	40
4.2.3 Přijímání pracovníků.....	41
4.3 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ.....	42
4.4 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....	43
4.5 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	44
4.6 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	45
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>47</b>

<b>POUŽITÉ ZDROJE.....</b>	<b>49</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>50</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>51</b>



# ÚVOD

Aby společnost v dnešním světě mohla být úspěšná a mohla prosperovat, musí správně a především efektivně vést řízení lidských zdrojů. Lidský kapitál je klíčovým faktorem pro úspěch a prosperitu společnosti. Lidské zdroje není možné na trhu koupit, jako nové technologie, ale je nutné, aby si společnost své lidi vychovala a vzdělala. Což trvá několik let.

Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je dosahování cílů organizace prostřednictvím lidského kapitálu. Vychování špičkového zaměstnance (obchodníka, technika) je dlouhodobý proces, ve kterém si společnost musí uvědomit několik základních informací. Jakými dovednostmi, schopnostmi a zkušenostmi musí tito zaměstnanci být vybaveni. Jaké nové dovednosti a schopnosti musí získat, aby byli na konkurenčním trhu výhodou. Jakým způsobem tyto zaměstnance udržet ve společnosti, aby neodcházeli za lepšími nabídkami. A jak je vést a motivovat k lepším výkonům. Jak vytvářet potřebné podmínky a prostředí pro zvyšování výkonnosti. Lidé na personálním oddělení a liniový manažeři musí k daným procesům přispívat a mají nejen zodpovědnost za dosazení správného člověka na správné místo a ve správný čas, ale také v oblasti vedení, vzdělávání, odměňování a hodnocení.

Pro analýzu řízení lidských zdrojů ve společnosti byla pro bakalářskou práci vybrána telekomunikační společnost (mobilního operátora) působící na českém trhu. Aby bylo možné pro práci využít dostatečné množství kvalitních informací, musí společnost zůstat nejmenovaná. Ve společnosti existuje velké množství různorodých pozic a personální oddělení se všemi oblastmi zabývá. Pro bakalářskou práci byla vybrána jen jedna konkrétní pozice. Řízení lidských zdrojů a činnosti kolem nich budou objasněny na pozici „Operátor péče o zákazníky“ – charakteristikou této pozice je především komunikace se stávajícími i potenciálními zákazníky a odbavování příchozích i ochozích hovorů.

**Cílem bakalářské práce bude analýza a popis stávajícího zabezpečování lidských zdrojů a návrhy na zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů v nadnárodní telekomunikační společnosti.**

Bakalářská práce bude rozdělena do 4 hlavních částí. První část bude zaměřena na management a funkce managementu. Druhá kapitola bude spojena s řízením lidských zdrojů. Blíže budou popsány personální činnosti, cíle a úkoly řízení lidských zdrojů. Následuje

přiblížení personálního plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků, jejich hodnocení a odměňování. Ve třetí části bude telekomunikační společnost představena, její historie, základní údaje a personální řízení. V poslední čtvrté kapitole budou jednotlivé části řízení lidských zdrojů z druhé kapitoly blíže specifikovány na konkrétní společnost. V této části budou také uvedeny návrhy na zlepšení v oblasti výběru nových zaměstnanců a jejich udržení na stávající pozici.

# 1 MANAGEMENT

V první části bakalářské práce bude pojednáno o managementu, o jeho významu a definice. V podkapitolách budou nadefinovány manažerské funkce, tj. plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola.

Slovo management bylo převzato z anglického jazyka a bylo odvozeno ze slova manager, což můžeme přeložit jako řídit, zvládnout nebo dokázat. Management také můžeme přeložit jako vedení, řízení, péče a starost. Samozřejmě bychom byli schopni překladů najít mnohem více, ale v tomto případě budeme management překládat jako řízení.

Management může být chápán jako ucelený proces, ve kterém jsou prováděny všechny manažerské funkce a využití všech lidských zdrojů ve společnosti k dosažení stanovených firemních cílů.

Existuje několik definic managementu. Nejznámější definice vytvořil Koontz H. a definice říká, že management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. Jiná definice říká, že řízením rozumíme dosahování cílů prostřednictvím lidí ve formálně organizovaných skupinách.

Management jako forma vedení lidí můžeme nalézt již ve středověku. I v této době bylo potřeba lidí, kteří měli určitě manažerské schopnosti a byli schopni efektivně vést své poddané. Byli potřeba nejen u staveb jako byly egyptské pyramidy, ale také u vedení říší jako byly říše římská nebo řecká.

## 1.1 Funkce managementu

Funkce managementu jsou považovány za „pracovní náplní“ manažerů. Henry Fayol v roce 1916 definoval pět funkcí, které tehdy nazval funkcemi správy, jedná se o:

- plánování
- organizování
- příkazování

- koordinace
- kontrola

V dalších letech byly funkce managementu dále definovány, upřesňovány a rozšiřovány klasiky managementu (L. F. Urwick, L. Gulick, P. F. Drucker). H. Koontz a H. Weihrich vytvořili nejvyužívanější klasifikaci, která bude v dalších podkapitolách podrobněji přiblížena.

### ***1.1.1 Plánování***

Plánování je proces rozhodování o budoucím průběhu nějaké akce, které zajišťuje, aby byly k dispozici zdroje potřebné k uskutečnění této akce a aby práce potřebná k dosažení stanoveného konečného výsledku byla náležitě rozvržena a byly v ní stanoveny priority.

Cílem plánování je umožnit manažerům, aby splnili úkoly včas, aniž by k tomu potřebovali více zdrojů, než které jim byly přiděleny. Musejí se vyvarovat krizí a vysokých nákladů s nimi spojených; musejí mít méně problémů typu „všeho nechat a hned tam spěchat“. Plánování upozorňuje manažery na možné krize a poskytuje jim možnost se jim vyhnout.<sup>1</sup>

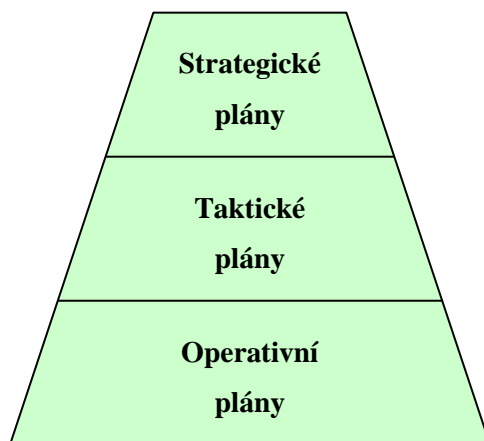
Z rozhodovacího hlediska můžeme pak rozlišovat tyto druhy plánů:

- **strategické plánování** – dlouhodobý charakter plánování, který navazuje na strategické cíle společnosti a je realizováno na úrovni top managementu
- **taktické plánování** – vede k uskutečňování strategických cílů po vymezenou dobu nebo je zaměřeno na vyřešení určitého problému
- **operativní plánování** – krátkodobý charakter plánování, který vychází z taktického plánování a odpovídají mu operativní plány

---

<sup>1</sup> ARMSTRONG, M., STEPHENS, T.: Management a leadership. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4, str. 50

Pro jednoduchou ilustraci plánovací hierarchie, tak jak se v manažerské literatuře používá, je uveden obr. 1. Vyjadřuje umístění základních typů plánů v organizační jednotce.<sup>2</sup>



Obr.1 Vertikální uspořádání základních typů plánů organizace

Z časového hlediska můžeme rozlišovat také tyto druhy plánů:

- dlouhodobé plánování – plány, které jsou plánovány na dobu delší jak pět let
- střednědobé plánování – plány, které jsou plánovány v rozsahu jednoho až pěti let
- krátkodobé plánování – plány, které jsou plánovány na dobu kratší než jeden rok

### **1.1.2 Organizování**

V oblasti plánování byly stanoveny cíle, kterých chce organizace dosáhnout a nyní je nutné uskutečnit takové činnosti, které vedou k jejich splnění.

Organizování znamená rozdělování celkového množství manažerských úkolů do řady procesů a činností a v návaznosti na to i stanovování nástrojů zajišťovacích, že tyto procesy budou vykonávány efektivně a že odpovídající činnosti budou koordinovány.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: Moderní management v teorii a praxi. 1. vyd. Praha : Management Press, s.r.o., 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7, str. 82

Organizační struktury mají koordinovat činnosti lidí při plnění firemních cílů a zároveň vytvářet příznivé podmínky motivující spokojené pracovníky k dosahování dobrých výsledků. Vyjádřením organizační struktury je organizační schéma.

### ***1.1.3 Personální zajištění***

Manažerská funkce personalistika zahrnuje obsazování a udržování zaplněných pozic v organizaci. Tato funkce je realizována pomocí identifikace požadavků na pracovní sílu, seznamu disponibilních lidí, náborem, výběrem, umístováním, propagací, oceňováním, plánováním povolání, kompenzací a školením. Týká se jak uchazečů o určitou práci, tak těch, kteří již práci vykonávají, aby mohli své úkoly plnit účinně a efektivně. Personalistika vyžaduje také respektování zákonných požadavků.<sup>4</sup>

Hlavní úkoly personálního zajištění:

- nábor a výběr pracovníků
- adaptace pracovníků ve společnosti
- hodnocení pracovníků
- udržení pracovníků

### ***1.1.4 Vedení lidí***

Funkce vedení může být vyjádřena jako následování. Většina lidí má tendenci následovat toho, kdo uspokojuje jejich potřeby, přání a touhy a je pochopitelné, že vedení zahrnuje především motivaci, styl vedení a přístupy manažerů a také komunikaci. Osobu, kterou většina lidí chce následovat můžeme nazvat lídrem.

---

<sup>3</sup> ARMSTRONG, M., STEPHENS, T.: Management a leadership. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4, str. 51

<sup>4</sup> WEHRICH, H., KOONTZ, H.: Management. Praha : EAST PUBLISHING, 1998. 659 s. ISBN80-7219-014-8.

Lídr by měl mít tyto schopnosti:

- efektivně využít moc
- motivovat lidi v závislosti na situaci a čase
- inspirovat následovatele
- vytvářet a udržovat příznivé klima potřebné pro vysokou výkonnost

Důležité jsou také vlastnosti, které by lídr měl vlastnit:

- motivace k vůdcovství
- snaha splnit vytyčený cíl
- schopnost poznání a učení se
- odpovídající povahové vlastnosti
- charisma

Vedení lidí bývá definováno jako ucelený proces ovlivňování lidí tak, aby jejich činnosti vedly k naplnění firemních cílů. Tato manažerská funkce zahrnuje schopnosti, dovednosti a umění vedoucích pracovníků, kteří vedou, stimulují a motivují své podřízené ke kvalitním výkonům.

Vedení lidí obsahuje několik stylů vedení:

- autokratický styl vedení – vedoucí poskytuje podřízeným málo samostatnosti a minimální iniciativu
- liberalistický styl vedení – vedoucí málo zasahuje a existuje určitá svoboda podřízených, existuje individuální odpovědnost
- demokratický styl vedení – styl vedení je založen na respektování a podřízení se sami podílejí na rozhodování

### **1.1.5 Kontrola**

Kontrola je ve výkladu poslední sekvenční manažerskou funkcí. Jejím posláním je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem (např. plánem) a jeho realizací. V tomto duchu je kontrola

označována za „siamské dvojče“ plánování.<sup>5</sup> Kontrolování také můžeme definovat jako soubor aktivit, kterými manažeři zjišťují, zda dosažené výsledky se podobají (rovnají) cílům, které byly plánovány.

Kontrola jako jedna z manažerských funkcí má několik pojetí. V užším pojetí kontrola zjišťuje odchylky realizace od plánu. V širším pojetí se jedná o činnosti zahrnující účetnictví, rozpočet, audit a plánování. Mezi tradiční kontrolní techniky je možné zahrnout podnikový audit a controlling.

V této první kapitole bakalářské práce byl blíže popsán management jako proces prování všech manažerských funkcí, které vedou ke splnění stanovených cílů společnosti. Dále byly charakterizovány všechny základní funkce managementu. Plánování jako činnosti, které určují budoucí kroky a nástroje jak stanovených cílů dosáhnout. Organizování jako činnost přidělování úkolů jednotlivým členům společnosti, které společně opět vedou k dosažení cílů. Personální zajištění činnosti, která vede k obsazení jednotlivých pozic ve společnosti a s tím související nábor, výběr a umístování pracovníků. Vedení lidí jako činnost vedení, motivování a stimulování pracovníků k jejich pracovnímu výkonu. Poslední manažerská funkce je kontrola jako činnost odhalující odchylky a jako činnost controllingu.

Řízení lidských zdrojů je pro tuto práci hlavním a nejdůležitějším pojmem, proto personální zajištění bude v další kapitole více objasněno a definováno. Především jeho části v oblasti personálního plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků, jejich hodnocení a odměňování.

---

<sup>5</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: Moderní management v teorii a praxi. 1. vyd. Praha : Management Press, s.r.o., 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7, str. 140



## 2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI

Ve druhé kapitole bakalářské práce bude pojem řízení lidských zdrojů a personální činnosti prozkoumán do větších detailů. Zaměří se na cíle a úkoly řízení lidských zdrojů a především objasní jednotlivé části řízení lidských zdrojů v organizaci.

V teorii i praxi se v souvislosti s řízením lidí v organizaci používají termíny jako personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení či řízení lidských zdrojů. Tyto termíny jsou často považovány jako synonyma, ale z hlediska teorie termíny není možné považovat jako synonyma. Odborná literatura v teorii rozlišuje význam termínu zejména u personálního řízení na straně jedné a u řízení lidských zdrojů jako nejnovějším pojetím personální práce na straně druhé.

**Personální práce** se zaměřuje na vše, co se týče člověka a s ním souvisejícím pracovním procesem, tedy s jeho získáváním, formováním, využíváním, s jeho pracovními schopnostmi a pracovním chováním.

**Personalistika** je činností, která propojuje přijímání, propouštění a odměňování pracovníků a zabývá se také personální administrativou.

**Personální administrativa** je historicky nejstarší pojetí personální práce a bylo chápáno spíše jako služba zajišťující administrativu a administrativní procesy spojené se zaměstnáváním lidí. Úkolem bylo pořizování, uchovávání a aktualizace všech dokumentů a informací o zaměstnancích.

**Personální řízení** se začalo objevovat před druhou světovou válkou v podnicích s progresivním vedením nebo orientované na expanzi, na rozšíření trhu. Vedení si uvědomilo, že k jejich cílům mohou pomoci motivovaní pracovníci. Začaly se vytvářet v podnicích celé personální útvary.

**Řízení lidských zdrojů** nejnovější pojetí personální práce rozvíjející se v 50. a 60. letech 20. století. Jako nejdůležitějším vstupem je význam člověka a lidská pracovní síla.

## 2.1 Personální činnosti a řízení lidských zdrojů

Personální činnosti vykonává personální útvar k realizaci organizačních cílů v oblasti řízení a vedení lidí. Jde o administrativně-správní činnosti vyplývající z pracovně-právní legislativy i koncepční, metodické a analytické činnosti, na které navazuje poradenství manažerům a zaměstnancům. Někdy se hovoří o personálních službách, a to zejména tehdy, pokud je personální útvar vnímán jako subjekt, který zajišťuje požadavky a potřeby zaměstnanců – vnitřních klientů.<sup>6</sup>

V personálních činnostech nacházejí svůj význam úkoly řízení lidských zdrojů, představují výkonnou část personální práce zaměřující se na člověka v pracovním procesu a nejčastěji jsou uváděny v následující podobě:

- Analýza práce a vytváření pracovního úkolu
- Plánování lidských zdrojů
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků
- Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků
- Rozmíst'ování pracovníků
- Odměňování a zaměstnanecké výhody
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků
- Pracovní vztahy
- Péče o pracovníky
- Personální informační systém

Činnost řízení lidských zdrojů se zabývá řízením pracovníků jako celku. Manažerům poskytuje nástroje, kterými mohou přímo i nepřímo ovlivňovat práci svých podřízených a udržovat jejich produktivitu práce.

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří

---

<sup>6</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol.: Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4, str. 17

individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. Funguje také prostřednictvím systémů lidských zdrojů, které logickým a promyšleným způsobem propojují<sup>7</sup>:

- Filozofie lidských zdrojů
- Strategie lidských zdrojů
- Politiky lidských zdrojů
- Procesy v oblasti lidských zdrojů
- Praxe v oblasti lidských zdrojů
- Programy v oblasti lidských zdrojů

Pro řízení lidských zdrojů je charakteristické, že je strategické a podnikatelsky orientované, tj. strategie lidských zdrojů je integrována do podnikových strategií a řízení lidí je manažersky orientovanou činností, velká důležitost se přikládá silné podnikové kultuře, která vychází z vize exekutivy a jejího stylu vedení, odpovědnost za řízení lidí nesou linioví manažeři.<sup>8</sup>

## 2.2 Cíle a úkoly řízení lidských zdrojů

**Hlavním cílem** řízení lidských zdrojů je efektivní fungování společnosti a zabezpečení správných lidí na správná místa.

**Obecným cílem** řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Konkrétněji řečeno, řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v následujících oblastech<sup>9</sup>:

- **Efektivnost organizace** – podporovat programy, které vedou ke zlepšování efektivnosti organizace vytvářením účinných postupů v oblastech řízení znalostí, talentů a vytváření „skvělého pracoviště“

---

<sup>7</sup> ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 27

<sup>8</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z.: Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6, str. 107

<sup>9</sup> ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 27

- **Řízení lidského kapitálu** – investovat do lidského kapitálu, aby organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly
- **Řízení znalostí** – proces vytváření, získávání, ovládní, sdílení a využívání znalostí směřující ke zlepšování učení se a zlepšování výkonu v organizaci
- **Řízení odměňování** – zajistit, aby lidé byli hodnoceni a odměňováni za to, co dělají i čeho dosahují, i za úroveň dovedností a schopností, kterou mají nebo si osvojí
- **Zaměstnanecké vztahy** – vytvářet klima, v němž lze udržovat produktivní a harmonické vztahy
- **Uspokojování rozdílných potřeb** – cílem je vytvářet a realizovat politiku, která vyvažuje a respektuje potřeby všech zainteresovaných stran
- **Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou** – překlenout propast mezi rétorikou a realitou všemi možnostmi, aby se aspirace přeměnily na soustavné a efektivní akce

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů.<sup>10</sup>

## 2.3 Personální plánování

Plánování lidských zdrojů (personální plánování) stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejich strategických cílů. Bulla a Scott (1994) to definovali jako „proces zabezpečování toho, že budou rozpoznány potřeby organizace v oblasti lidských zdrojů a že budou zpracovány plány směřující k uspokojení těchto potřeb.“ Plánování lidských zdrojů vychází z přesvědčení, že lidé jsou nejdůležitějším strategickým zdrojem organizace. Obecně řečeno, týká se sladování zdrojů s podnikovými potřebami v delší perspektivě, i když někdy se týká i krátkodobějších požadavků.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. 4. rozš. vyd. Praha : Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 16

<sup>11</sup> ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 305

Plánování lidských zdrojů zahrnuje<sup>12</sup>:

- **rozbor prostředí**, který má předvídat a zjistit zdroje rizik a příležitostí, prozkoumat vnější prostředí a vnitřní podmínky organizace.
- **předpověď poptávky po práci**, tj. projekci, jak aktivity organizace ovlivní její potřebu lidských zdrojů, a to pomocí kvalitativních metod a kvantitativních metod.
- **předpověď nabídky lidských zdrojů**, tj. projekci disponibilních vnitřních a vnějších zdrojů pracovní síly. V prvním případě jde o audit vnitřních lidských zdrojů a ve druhém případě jde o rozbor nabídky pracovní síly na vnějším trhu práce.
- **identifikaci rozdílu** mezi předvídanou poptávkou po práci a nabídkou pracovní síly a nastínění jeho řešení. Jedná se přinejmenším o zjištění potenciálního nedostatku nebo nadbytku zaměstnanců, pracovních kompetencí, profesí a pracovních funkcí.
- **harmonogram akcí** k realizaci řešení v předchozím kroku. Jde o personální činnosti zaměřené dovnitř organizace, např. o povýšení, převedení, trénink, změnu režimu práce a re-design pracovních úkolů a na vnějším trhu, např. o získávání pracovníků, spolupráci s úřady práce, aj.
- **kontrolu a vyhodnocení**, nakolik jsou cíle plánování lidských zdrojů dosaženy a jak je to efektivní.

Cílem personálního plánování je zabezpečit budoucí podmínky pracovních sil:

- v potřebném množství
- ve správný čas
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi
- motivované a flexibilní
- optimálně rozmístěné do pracovních míst
- s přiměřenými náklady

---

<sup>12</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol.: Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4, str. 120

Úkoly personálního plánování lze nejlépe pochopit z otázek, na které musí personální plánování v organizaci přinést odpověď<sup>13</sup>:

- Jaké pracovníky bude organizace potřebovat a v jakých množstvích?
- Kdy bude tyto pracovníky potřebovat?
- Kolik z nich v organizaci pracuje již v současné době?
- Jak by měla organizace řešit rozdíl mezi potřebou stanovenou v první otázce a množstvím a strukturou pracovníků vyplývajícími z třetí otázky?
- Jak bude probíhat pohyb pracovníků uvnitř organizace, tj. jednak pohyb pracovníků mezi územně determinovanými pracovišti, jednak pohyb pracovníků v rámci hierarchie pracovních funkcí?
- Jaké změny pravděpodobně nastanou na vnějším trhu práce a jaké budou mít důsledky pro formování pracovní síly organizace?

## 2.4 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, kterou jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.<sup>14</sup>

Získávání a výběr pracovníků má tři fáze:

- definování požadavků – popisy a specifikace pracovních míst, stanovení požadavků a podmínek zaměstnání
- přilákání uchazečů – prozkoumání různých zdrojů, inzerování, využití pracovních agentur
- vybírání uchazečů – procházení životopisů, pohovory, vyhodnocování, assessment centra, získávání referencí a příprava pracovních smluv

---

<sup>13</sup> KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. 4. rozš. vyd. Praha : Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 95

<sup>14</sup> ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 343

### 2.4.1 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Získávání pracovníků spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.<sup>15</sup>

Volná pracovní místa jsou obsazována pracovníky získanými ze dvou zdrojů:

- **vnitřní zdroje** - vnitřními lidskými zdroji jsou zaměstnanci organizace. Jejich získávání je výhodné, protože zaměstnavatel má lepší znalost interních kandidátů; zvyšuje pracovní spokojenost zaměstnanců, zlepšuje pracovní morálku, klima v organizaci a angažovanost, protože zaměstnanci dostávají nabídky učit se a příležitosti růst; pozitivně působí na snížení fluktuace a stabilizuje zaměstnance; manažeři z vnitřních zdrojů posilují zachování organizační kultury a její kontinuitu.<sup>16</sup>
- **vnější zdroje** – pracovní síla z vnějšího trhu přináší organizaci „novou krev“, jejíž jiný náhled na věc a odlišné přístupy k řešení problémů mohou být pro organizaci inspirací a vést ke změnám. Lidskými zdroji jsou absolventi škol, ženy vracející se z mateřské dovolené, uchazeči o zaměstnání vedení v evidenci úřadu práce, aj. Organizace určuje, jaká merita získávání je pro ni efektivní vzhledem k obsazovanému pracovnímu místu. V úvahu připadají tyto metody získávání – nabídka na místní vývěsce, prostřednictvím úřadu práce, job serverů, personálních agentur, inzerce, veletrh pracovních příležitostí či doporučení stávajícím či dřívějším zaměstnancem.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. 4. rozš. vyd. Praha : Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 126

<sup>16</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol.: Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4, str. 137

<sup>17</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol.: Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4, str. 135

## 2.4.2 Výběr pracovníků

Výběr lze definovat jako volbu toho nejlepšího jedince mezi uchazeči o volné pracovní místo, kteří pocházejí jak z vnitřních zdrojů, tak z vnějších zdrojů organizace. Znamená to vytvoření správného a spravedlivého procesu výběru, který je pokud možno koncipován tak, aby předvídal, jak se bude určitý jedinec při práci chovat a zda může odpovídajícím způsobem vykonávat konkrétní okruh úkolů.<sup>18</sup>

Výběru pracovníků většinou předchází nábor, jehož hlavním cílem je zajistit co nejvíce vhodných uchazečů do výběrového procesu a poté může následovat předvýběr, který obsahuje rozbor materiálů o uchazečích. Jsou hodnoceny s cílem vytipovat užší skupinu žadatelů a pozvat je k výběrovému rozhovoru. Průzkum materiálů napoví, zda je uchazeč schopen vykonávat danou práci; zda ho přijme pracovní kolektiv a organizace; jak je uchazeč motivován a jak velký má zájem o nabízenou práci.

Hlavními metodami výběru pracovníků jsou především pohovory a assesment centra<sup>19</sup>:

- **individuální pohovor** - individuální pohovor je nejběžnější metodou výběru pracovníků. Jde vlastně o diskusi mezi čtyřma očima, která poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi pracovníkem vedoucím pohovor a uchazečem. V případě, že se provádí individuální pohovor jen s jediným tazatelem, však existuje nebezpečí chybného nebo povrchního rozhodnutí, je důvod pro praktikování série individuálních pohovorů nebo pohovorů před panelem tazatelů.
- **pohovorové panely** – skupinu dvou nebo více lidí, kteří se shromáždili, aby provedli pohovor s jedním uchazečem, lze označit za pohovorový panel. Nejobvyklejší je, že panel tvoří personalista a linioví manažeři. Výhodou je, že panel umožňuje sdílení informací a snižuje výskyt překrývajících se otázek.
- **výběrová komise** – je oficiálnější a obvykle větším pohovorovým panelem, svolaným a pověřeným orgány podniku, protože existuje více stran, které mají zájem na rozhodování a výběru. Její jedinou výhodou je to, že umožňuje různým lidem podívat

---

<sup>18</sup> THOMSON, R. Řízení lidí : Managing People. 1. vyd. Praha : ASPI, a.s., 2007. 252 s. ISBN 978-80-7357-267-9, str. 70

<sup>19</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 361



se na uchazeče a porovnat si navzájem své poznatky. Nevýhody spočívají v tom, že členové komise mají sklon pokládat neplánované a náhodné otázky.

- **assessment centra** – poskytují dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace. Umožňují to nejen pozorování jejich chování v různých, ale typických situacích, ale i řada testů a strukturovaných pohovorů, které jsou součástí tohoto postupu.

### 2.4.3 *Přijímání pracovníků*

Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.<sup>20</sup> V den nástupu vzniká pracovní poměr, jež je založen pracovní smlouvou (nebo jmenováním).

Ústní uzavření pracovní smlouvy je na pracovní poměry, které nebudou trvat déle jak jeden rok. V jiných případech musí být pracovní smlouva uzavřena v písemné podobě a zároveň musí splňovat následující náležitosti:

- druh práce
- místo výkonu práce
- datum nástupu do práce

Fowler (1996) doporučil následující seznam bodů, které bychom při přijetí nového pracovníka měli dodržovat<sup>21</sup>:

- zajistit, aby osoba, se kterou se nový pracovník setká jako s první, věděla o přibližném času jeho příchodu a také věděla, co udělat dále
- stanovit čas, kdy se má nový pracovník dostavit
- proškolit personál recepce k tomu, aby se k novým pracovníkům choval přátelsky a věnoval jim péči
- doprovodit nového pracovníka na jeho nové místo

---

<sup>20</sup> KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. 4. rozš. vyd. Praha : Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 189

<sup>21</sup> ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 397

- nenechat nového pracovníka čekat

Noví pracovník by měl v den nástupu předat všechny potřebné dokumenty, které obdržel v předchozím zaměstnání (tj. zápočtový list, dokumenty související s odvody daní). Také je správný čas předat mu řadu dokumentů organizace (tj. pravidla bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, pracovní řád, příručku pracovníků a samozřejmě také pracovní smlouvu).

## 2.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se v tradičním slova smyslu zaměřuje na formování pracovních schopností člověka a té části jeho osobnosti, prostřednictvím které si vytváří hodnoty, a to za účelem zlepšení pracovního výkonu jednotlivců, naplnění jejich individuálních cílů v rámci pracovní kariéry a zlepšování výkonnosti organizace jako celku. Slouží tak k permanentnímu zajišťování schopností, které jsou v organizaci zapotřebí pro vykovávání stávajících, popř. budoucích prací.<sup>22</sup>

Metody vzdělávání pracovníků se rozlišují na metody vzdělávání na pracovišti, kde je kladen důraz na osvojení si potřebných dovedností. Metody vzdělávání mimo pracoviště jsou především zaměřeny na získání odborných znalostí a jsou považovány za vhodnější pro vzdělání vedoucích pracovníků.

**Metody vzdělávání na pracovišti** poskytují možnost individuálního přístupu k zaměstnanci a respektování jeho osobnosti. Důležitou roli hraje osoba školitele, jeho ochota učit, vysvětlovat, naslouchat a umět poskytovat zpětnou vazbu. Školitel v této chvíli zastupuje zaměstnavatele a je tedy žádoucí věnovat pozornost přípravě školitele. Mezi tyto metody může být zahrnout:

- **instruktáž při výkonu práce** – nejčastější a nejjednodušší metoda používaná jako jednorázový zácvik nového nebo méně zkušeného pracovníka. Zkušený pracovník pracovní postup předvede a nový pracovník si pozorováním a opakováním postup osvojí.

---

<sup>22</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol.: Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4, str. 286

- **asistování** – vzdělávaný pracovník je přidělen ke zkušenému pracovníkovi a pomáhá mu při plnění jeho úkolů a zároveň se od něj učí pracovním postupům. Metoda se používá v případě, že osvojení pracovních schopností vyžaduje delší čas.
- **rotace práce (drops training)** – vzdělávaný pracovník je na daný časový úsek pověřen pracovními úkoly v různých částech organizace.
- **coaching** – metoda zaměřená na rozvoj pracovníků představující dlouhodobější instruování, vysvětlování a poskytování zpětné vazby i periodickou kontrolu práce.
- **mentoring** – vzdělávaný pracovník si vybírá svého mentora (školitele), jejich vztah je mnohem méně formální a vzdělání se spíše orientuje na rozšiřování potenciálu vzdělávaného pracovníka.

**Metody vzdělávání mimo pracoviště** má hromadný charakter, je určen pro vícečlenné skupiny zaměstnanců. Vzdělávání se většinou odehrává v učebnách, výukových dílnách, školicích místnostech. Vzdělávání je zabezpečeno interními vzdělávacími útvary (výhodou je znalost prostředí a mohou se zaměřit na nejdůležitější problémy) nebo externími školiteli či vzdělávacími institucemi (výhodou je obohacení o nové nápady). Jako metody vzdělávání mimo pracoviště může být použito:

- **přednáška** – je zaměřena na zprostředkování faktických informací a teoretických znalostí. Výhodou je rychlé předání informací, jednosměrný tok informací je nevýhodou.
- **demonstrování** – představuje praktické a názorné vyučování, znalosti a dovednosti jsou názorným způsobem předváděny i s pomocí audiovizuálními pomůckami, počítači a trenažéry.
- **workshop** – metoda znázorňující účastníkům reálnou nebo smyšlenou problémovou situaci a účastníci ji musí řešit v daném čase. Metoda přispívá k rozvoji analytického myšlení a rozvíjí týmovou spolupráci.
- **brainstorming** – každý z účastníků navrhuje svůj způsob řešení problémové situace. Při následné diskusi se hledá optimální návrh či kombinace návrhů.
- **simulace** - vytvořená modelová situace, která přibližuje realitu, je zjednodušená na úroveň účastníků. Ti se řídí scénářem a za daný časový úsek učiní řadu na sebe navazujících rozhodnutí. Metoda není tolik náročná jako výcvik v reálné situaci.
- **hraní rolí** – metoda orientovaná na rozvoj praktických schopností. Účastníci hrají určitou roli a přitom poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a možnosti vyjednávání.

- **assessment centre** – česky diagnosticko-výcvikový program je vysoce hodnocená metoda. Účastník plní úkoly a řeší problémy, který každý den řeší manažer, snadno si může svá řešení a rozhodnutí porovnat s optimálním řešením, čímž se také učí.
- **outdoor training** – sportovní forma aktivity na otevřeném prostranství, učení se hrou nebo vzdělávání se pohybovými aktivitami rozšiřující komunikaci, vedení lidí a koordinaci více činností.

**Metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracovištěm** obsahují následující varianty metod:

- **pracovní porady** – metoda přinášející výměnu zkušeností, prezentace různých názorů a postojů k problémům týkající se daného pracoviště nebo organizace.
- **poradenství** – metoda vhodná pro vedoucí pracovníky motivující k dalšímu vzdělávání a seberozvoji.
- **action learning** – učení se akcí, metoda zaměřená na soustavné učení, které přinášejí každodenní problémy s pomocí rad a připomínek spolupracovníků, nadřízených a obchodních partnerů.
- **trainee programs** – cílem metody je připravit nadějně uchazeče o vedoucí funkce na převzetí složitých pracovních úkolů. Vzdělávanými jsou především absolventi vysokých škol, u kterých se identifikují silné a slabé stránky.
- **samostudium** – osobní účast v určitém čase u této metody není nutná. Nejčastěji je využívána u starších a zkušenějších zaměstnanců.
- **e-learning** – počítačová a on-line vzdělávací metoda, která může být využívána odkudkoliv a kdykoliv. Vhodná pro rychlé osvojení znalostí.

## 2.6 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pravidelně poskytuje informace o pracovním výkonu zaměstnance, jeho potenciálu a budoucích potřebách. Hodnocení dává možnost se celkově podívat na náplň, zatíženost a množství práce. Dále umožňuje zpětný pohled na to, čeho bylo v průběhu hodnoceného období dosaženo, a možnost dohodnout se na příštích cílech.

Hodnocení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců proto představuje poskytování zpětné vazby zaměstnanci, ale také staví hodnotitele do role soudce a rádce.

V hodnotícím rozhovoru se proto projevuje organizační a formální zabezpečení pro poskytnutí zpětné vazby a obou rolí – být jak soudcem, tak rádce zaměstnance.<sup>23</sup>

Metody plní při hodnocení pracovníka podpůrnou funkci. Pomáhají sledovat a zaznamenávat plnění standardů pracovního výkonu a jednání. Snaha nalézt optimální způsob hodnocení pracovníka vedla k vytvoření mnoha metod<sup>24</sup>, které jsou uvedeny v tabulce 1.

<b>Metody hodnocení pracovníka</b>	
<b>Orientované na odvedený pracovní výkon</b>	<b>Orientované na budoucnost</b>
Řízení podle stanovených cílů	Sebehodnocení
Srovnání se standardním prac. výkonem	Assessment centre / development centre
Testování a pozorování prac. výkonu	360° zpětná vazba
Hodnotící stupnice	
Metoda BARS	
Metoda kritických případů	
Hodnotitelské zprávy	
Srovnání pracovníků	

*Tab.1 Metody hodnocení pracovníka*

Metodu **hodnotící stupnice** je možné rozdělit na verbální a neverbální hodnotící stupnici. Neverbální hodnotící stupnice jsou grafické a numerické hodnocení, které patří k nejstarší a k nejobvyklejším metodám hodnocení. Jsou rozebírány jednotlivé části výkonu pracovníky a u jednotlivých položek je sestavena stupnice, podle které manažer podřízené ohodnotí. Z jednotlivých číselných hodnot je vytvořen graf hodnocení. V neverbální hodnotící stupnici si každý manažer libovolně rozhoduje o významu bodové hodnoty, ve verbální hodnotící stupnici je každá bodová hodnota a určitý výkon pojmenován.

<sup>23</sup> FOOT, M., HOOK, C.: Personalistika. 1. vyd. Brno : CP Books, a.s., 2005. 462 s. ISBN 80-7226-515-6, str. 232

<sup>24</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol.: Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4, str. 263

**Metoda BARS** (Behaviorally Anchored Rating Scale) není zaměřena na hodnocení výkonu, ale především na hodnocení přístupu k práci, dodržování postupů a pracovního chování. Volba kritérií musí být stanovena podle náplně pracovního výkonu. Kritéria proto nemohou být pro všechny pracovníky stejná, musí být vždy přizpůsobena profesním skupinám.

**360° zpětná vazba** je moderní metoda hodnocení pracovníka, která je založena na hodnocení podle stejných kritérií „ze všech stran“. Ze strany kolegů, podřízených, nadřízených a také ze strany zákazníků. Tato metoda oproti ostatním metodám eliminuje subjektivní hodnocení.

Hodnocení pracovníků lze rozlišit:

- dlouhodobé hodnocení – roční
- krátkodobé hodnocení - měsíční
- pravidelné hodnocení
- průběžné hodnocení
- hodnocení pracovníka ve zkušební době
- hodnocení pracovníka při ukončení určitého projektu

## 2.7 Odměňování pracovníků

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. 4. rozš. vyd. Praha : Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 283

Cíle řízení odměňování jsou<sup>26</sup>:

- odměňovat lidi podle toho, jak si jich organizace cení a jak je na základě toho chce platit
- odměňovat lidi za hodnotu, kterou vytvářejí
- odměňovat správné věci
- vytvářet kulturu výkonu
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost
- vytvářet procesy celkového odměňování
- vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy
- fungovat spravedlivě a důsledně
- uplatňovat odměňování rovným způsobem
- fungovat transparentně, průhledně a srozumitelně

Zásady pro poskytování mzdových forem jsou plně v pravomoci organizace. Mohou být zakotveny např. ve vnitřním předpisu nebo mzdové části kolektivní smlouvy. Zásady jsou ovlivněny druhem mzdové formy, které můžeme rozlišit na<sup>27</sup>:

- **základní (samostatné)**, kam se řadí
  - časová mzda
  - úkolová mzda
- **doplňkové (nesamostatné)**, kam patří
  - osobní ohodnocení
  - prémie
  - provize
  - bonus
  - odměny
  - účast na výsledcích (podíl na hospodářských výsledcích)

---

<sup>26</sup> ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 515

<sup>27</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol.: Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4, str. 334

Druhá kapitola byla věnována řízení lidských zdrojů v oblasti řízení a vedení lidí a jejím jednotlivým částem řízení lidských zdrojů. Personální plánování stanovuje budoucí potřebu lidských zdrojů, aby společnost dosáhla svých cílů. Získávání, výběr a přijímání pracovníků zajišťuje dostatečné množství kvalitních pracovníků s vynaložením nejnižších nákladů. Vzdělávání a rozvoj pracovníků se zaměřuje na formování zkušeností, vědomostí a schopností jednotlivých pracovníků, za účelem zlepšení pracovních výkonů. Hodnocení pracovníků podává informace o náplni a vytíženosti pracovníka a poskytuje mu zpětnou vazbu. Odměňování pracovníků poskytuje pracovníkovi kompenzaci za jeho vykonanou práci a také se dá využít jako motivace pracovníků. Tato část poskytovala především teoretické pojetí řízení lidských zdrojů.

V další kapitole bude realizace řízení lidských zdrojů a jejich jednotlivých částí vymezena v konkrétní společnosti, která ale bude v následující kapitole nejdříve představena.



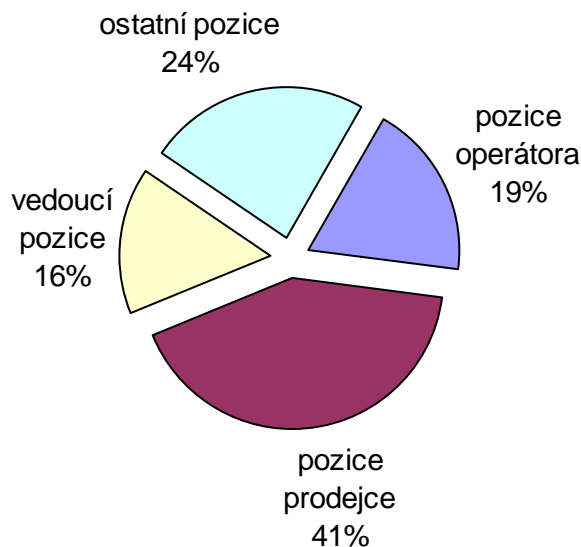
### **3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI**

K rozboru personální činnosti v konkrétní společnosti byla vybrána telekomunikační společnost, ve které již 5 let pracuji. Jak již bylo v úvodu zmíněno, společnost si stanovila podmínku anonymity na základě získání a použití cenných informací. K vypracování bakalářské práce bylo použito především vlastních zkušeností, zkušeností zaměstnanců z personálního oddělení a zaměstnanců, kteří se v této oblasti řízení lidských zdrojů často pohybují.

#### **3.1 Historie a základní údaje společnosti**

Společnost byla v ČR založena a zapsána do obchodního rejstříku dne 13. srpna 1999. V září 1999 společnost vyhrála tendr a v říjnu 1999 ji byla udělena Českým telekomunikačním úřadem GSM licence a na českém trhu se objevila 1. března 2000, kdy zahájila komerční provoz. V této době vstoupil a začal působit na českém trhu již třetí mobilní operátor. Během prvního roku se společnosti podařilo vybudovat telekomunikační síť srovnatelnou s konkurencí. V letech 2001 a 2002 byla společnost nominována na nejlepšího mobilního operátora v prestižním ocenění World Communication Award. V červnu 2005 se stala členem globálního mobilního operátora se základnou ve Velké Británii, působící v několika desítkách zemích – ve 27 zemích má majetkový podíl a partnerské sítě má v dalších 14 zemích. Všechny země patřící do globální skupiny mobilního operátora jsou zvýrazněny na následujícím obrázku.





Graf 1. Procentuální poměr zaměstnaneckých pozic

Jedním z hlavních interních cílů společnosti bylo se v roce 2009 stát nejlepším zaměstnavatelem na trhu práce. Společnost se zúčastnila studie Best Employers a stala druhým nejlepším zaměstnavatelem v ČR v kategorii velkých firem. Studii Best Employers vyhláší poradenská firma v oblasti HR managementu Hewitt Associates. O výsledcích rozhodují zaměstnanci v průzkumu spokojenosti a motivovanosti, dále nejvyšší vedení a podrobný audit personální politiky firmy. Získání druhého místa v této studii bylo pro společnost velkým úspěchem.

### 3.2 Personální řízení a personální činnost

Personální činnost v dané společnosti zabezpečuje personální oddělení, které působí nejen na centrále v Praze, ale má samozřejmě kancelář i v Chrudimi (kde sídlí Call Centrum), aby jeho zaměstnanci byli schopni okamžitě reagovat na vzniklé situace a mohli přímo komunikovat s vedoucími pracovníky. Personální oddělení vykonává personální činnosti především ve spolupráci s dalšími odděleními či externími agenturami.

Jednotlivé personální činnost a vymezení aktivit personálního oddělení a dalších spolupracujících oddělení:

- **personální plánování** – v této oblasti personální oddělení spolupracuje především s oddělením Scheduling (Plánování), které plánuje množství potřebných zaměstnanců na pozici operátora
- **získávání, výběr a přijímání pracovníků** – personální oddělení předá informace o potřebném množství nových zaměstnanců externí pracovní agentuře, která zařizuje předvýběr a komunikaci s potencionálními kandidáty, personální oddělení dále provádí výběr a přijímání nových zaměstnanců
- **hodnocení pracovníků** – hodnocení provádí nadřízený, kterému předchází sebehodnocení operátora a personální oddělení je k dispozici při řešení všech případných nesrovnalostí a otázek
- **odměňování** – personální oddělení zastřešuje plně zaměstnanecké výhody a každoroční odměna je závislá od hodnocení pracovníka
- **vzdělávání pracovníků** – vzdělávání je především prací tréninkového oddělení, jejich plánování a rozvržení je pod záštitou oddělení Scheduling (Plánování)
- **pracovní vztahy** – ve společnosti neexistují odbory, ale personalista je vždy účastněn všech důležitých schůzek ohledně pracovní vztahů a změn, především komunikuje s managementem společnosti
- **péče o pracovníky** – oddělení Scheduling zabezpečuje otázky pracovní doby, pracovního režimu a ochrany zdraví při práci, personální oddělení řeší otázky sociálních služeb, stavování a životní podmínky

V začátku této kapitoly byla představena nejmenovaná telekomunikační společnost, ve které pracuje přes 2.100 zaměstnanců. Proto v této společnosti musí být řízení lidských zdrojů správně nastavené, aby mohlo dobře fungovat. Výše byly vyčteny nejdůležitější aktivity personálního oddělení. Mezi které především patří personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, jejich hodnocení a odměňování, vzdělávání, pracovní vztahy a v neposlední řadě péče o pracovníky. Personalisté ve společnosti poskytují podporu všem oddělením a řeší různorodé otázky týkající se zaměstnanců, pracovního prostředí, pracovního práva, zákoníku práce, atd.

V následující kapitole proto bude blíže specifikováno fungování řízení lidských zdrojů v jednotlivých vybraných činnostech v představené společnosti a návrhy na jejich zlepšení.

## 4 ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI

Ve čtvrté kapitole bakalářské práce budou pojmy řízení lidských zdrojů a personální činnosti popsány v konkrétních situacích. Na cíle a úkoly řízení lidských zdrojů se další podkapitoly více zaměří a především objasní jednotlivé části řízení lidských zdrojů v představené společnosti.

### 4.1 Personální plánování

Personální plánování lze považovat za nejdůležitější a hlavní část řízení lidských zdrojů a i proto tyto důvody je personální plánování pro společnost významnou částí personalistiky. Personální plánování je možné definovat jako předpověď budoucích personálních požadavků na organizaci – jaká má pracovní síla být, kolik, kdy a kde ji bude organizace potřebovat.

V úvodu je uvedena pozice, na které bude řízení lidských zdrojů blíže představeno. Jedná se tedy o pozici operátora péče o zákazníky. Tato pozice bývá vypisovaná pro Chrudim (kde se nachází Call Centrum) a její okolí. Plánováním lidských zdrojů na tuto pozici se především zabývá oddělení s názvem Scheduling (v českém překladu Plánování). Oddělení Scheduling, ve kterém pracuji přes 3,5 roku, se zabývá fungováním zákaznických linek pro firemní i nefiremní zákazníky. Aby zákazníci a jejich požadavky byly včas a řádně splněny, hrají počty operátorů (zaměstnanců) hlavní roli.

Jedním z hlavních úkolů oddělení Scheduling je dodávání odhadů potřebných počtů nových zaměstnanců. I v oblasti personálního plánování se objevují střednědobé a krátkodobé plány. V první řadě jsou připravovány střednědobé personální plány – jedná se o odhady počtu nových zaměstnanců po jednotlivých měsících zhruba na období 3 let. Následně každé 3 měsíce jsou tyto předpoklady aktualizovány a přibližovány současným podmínkám. V odhadech jsou zohledněny:

- **fluktuace zaměstnanců** – odchodovost operátorů je stále opakujícím se tématem, který je často řešen a hledají se varianty řešení, jak předejít odchodům operátorů z firmy.

Zaškolení nového operátora na přiměřenou úroveň je velmi nákladné a časově náročné (jedná se zhruba o 3 měsíce školení).

- **potřeby zákaznické linky** – mezi potřeby je možné zahrnout nepřetržitou pracovní dobu, spojení zákazníka s operátorem do přípustné doby a potřeba operátory dále vzdělávat, vést a motivovat
- **reakce na nově spuštěné služby** – v době spouštění nových služeb je většinou předpokládán vyšší počet příchozích hovorů a je tedy potřeba, aby linka byla obsazena vyšším počtem zaměstnanců
- **předpoklady změn pracovních pozic současných operátorů** – v odhadech jsou zohledněny také předpokládané přechody operátorů na jiné oddělení a na jiné pozice. V průměru operátor pracuje na lince zhruba 2 roky. Poté následuje přestup na jinou pozici, jiné oddělení nebo ukončení pracovního poměru. Operátor je jeden z prvních při výběru vhodných kandidátů na jiné pozice v případě čerpání z interních zdrojů.

Odhady předpokládaného počtu nových zaměstnanců jsou následně předávány personálnímu oddělení a tréninkovému oddělení. Personální oddělení se zabývá naplněním těchto cílů, komunikuje a spolupracuje s personálními agenturami. Tréninkové oddělení vyžaduje znát předpokládané počty nových operátorů z důvodu přípravy školení a jejich pokrytí školiteli. Všechny tři oddělení spolu úzce komunikují a společně upřesňují datum nástupu nových zaměstnanců, kteří nastupují ve 12-ti (případně 13-ti) členných skupinách.

## 4.2 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Hlavním cílem získávání, výběru a přijímání pracovníků je zajistit požadovaný počet potřebných zaměstnanců. Získávání zajišťuje dostatečný počet vhodných uchazečů pro výběrové řízení. Výběrem je myšleno samotné výběrové řízení, které může být vedeno formou assesment centra, pohovorem nebo různými testy. Poté následuje přijímání a nástup uchazeče ve smluvený den.

### **4.2.1 Získávání pracovníků**

Získávání pracovníků je činnost zajišťující přilákání vhodných uchazečů. Dalšími činnostmi je vyhledávání pracovních zdrojů a informací o uchazečích, informování o volné pozici a jednání s uchazeči. Společnost spolupracuje především s personálními agenturami, které zajišťují dostatečný počet uchazečů, kteří jsou pozváni na výběrové řízení.

Představená společnost nevyužívá pro obsazení pozice operátora zákaznické linky vnitřní zdroje, ale zásadně jen zdroje vnější. Vnějšími zdroji rozumíme nejen zcela nové uchazeče, ale i matky vracející se z mateřské dovolené. Nejvíce uchazečů se objevuje v oblasti absolventů středních škol. Především tito zaměstnanci snižují věkový průměr ve společnosti.

Informace o náboru je společností zveřejněna na internetu – na webových stránkách společnosti a na různých pracovních portálech, ale také formou inzerátu na úřadech práce, v obchodních centrech a školách. Jednou z variant získávání pracovníků je zaměstnanecký program „Doporuč svého kamaráda“. Zaměstnanci mají možnost doporučit svého kamaráda nebo známého jako vhodného kandidáta na konkrétní pozici. Jeho údaje jsou předány personální agentuře a ta ho kontaktuje a je pozván na výběrové řízení. Na základě výběrového řízení může být přijat a pokud pracovní poměr není ukončen do 3 měsíců od nástupu, získá doporučující zaměstnanec finanční odměnu. Finanční odměna je brána jako motivace stávajících zaměstnanců a zároveň jako relativně lehká možnost získávání nových zaměstnanců. Výše odměny je upravována podle aktuálních potřeb.

Každý poslední pátek v měsíci probíhá na call centru Den otevřených dveří. Kde se případní uchazeči mohou podívat na pracovní prostředí a mohou získat informace o pracovních podmínkách a mohou se blíže seznámit s prací operátora a s podmínkami přijímacího pohovoru.

#### 4.2.2 Výběr pracovníků

Výběrem pracovníků je myšleno vybrat toho nejlepší kandidáty ze všech uchazečů o pracovní pozici. Výběr je uskutečňován na základě výběrového řízení.

V konkrétní společnosti přijímání zaměstnanců předchází vždy nábor, předvýběr a výběr potenciálních zaměstnanců. Uchazeči reagují na webové nebo tištěné inzeráty a zasílají svůj životopis personální agentuře. Agentura na základě životopisů a telefonického rozhovoru provádí předvýběr. Požadavky na uchazeče jsou vždy uvedeny v inzerátech a dle nich je prováděn předvýběr, jedná se především o:

- SŠ vzdělání s maturitou
- komunikační a prodejní schopnosti
- schopnost nabídnout alternativní řešení
- schopnost učit se, přijímat nové informace
- flexibilitu
- ochotu pracovat v nepřetržitém provozu
- znalost práce s PC (excel, word, outlook)

Vybrané potenciální zaměstnance agentura pozve na výběrové řízení přímo do sídla společnosti – do call centra (do místa výkonu práce). Zde zaměstnanec personálního oddělení vede přijímací pohovor formou pohovorového panelu, kterého je součástí také probíhající assesment centrum. Na výběrovém řízení také spolupracují i vedoucí týmů ze zákaznické linky. Jedná se o půldenní výběrové řízení, kterého se účastní maximálně 6 uchazečů o práci.

Assesment centrum je rozděleno do dvou částí. Jednou z nich je praktická část, kde je uchazeč hodnocen podle zvládnutí typického telefonického rozhovoru. Vedoucí týmu představuje zákazníka volajícího na zákaznickou linku, který potřebuje vyřešit svůj požadavek. Jedná se například o pomoc s nastavením telefonu, prodejem služeb nebo pomoc se zaplacením faktury. Personalista a další vedoucí týmu sledují reakce uchazeče. Nesleduje se správnost poskytnutých informací, ale schopnost hovor efektivně odbavit a vyřešit zákazníkův požadavek. Druhou část assesment centra tvoří hraní předpřipravených rolí (týmové role, kreativita, schopnost vést), kde jsou uchazeči sledováni personalisty a týmovými vedoucími. Na základě této části si personalista dokáže představit uchazeče jako zaměstnance a člena týmu.



Po ukončení výběrového řízení se personalista společně s vedoucími týmů rozhodne, který kandidát je vhodný pro práci operátora zákaznické linky. Poté opět člen personální agentury telefonicky informuje všechny uchazeče o výsledku výběrového řízení. Úspěšné uchazeče také informuje o jejich datumu nástupu.

### **4.2.3 Přijímání pracovníků**

Přijímání pracovníků je zahájeno informováním úspěšných kandidátů a je ukončeno jejich nástupem do práce a podepsáním pracovní smlouvy v den nástupu. Při vzniku pracovního poměru je vždy uzavřena pracovní smlouva na dobu určitou – na jeden rok, s 3 měsíční výpovědní lhůtou. V pracovní smlouvě je uvedena pracovní pozice – operátor péče o zákazníky, místo výkonu práce – Chrudim, datum nástupu, hodinová mzda a další údaje.

Zaměstnanci vždy nastupují ve skupině po 12-ti členech, výjimečně ve skupině po 13-ti členech. Důvodem je 2 měsíční školení, ve kterém je zaměstnanec proškolen na všechny současné i minulé služby, na všechny systémy, které ke své práci bude potřebovat. Součástí školení jsou také komunikační dovednosti, prodejní dovednosti a také jak reagovat na určité typy zákazníků. V době školení celá skupina má svého vedoucího týmu, ale především je všude přítomen jeden stávající seniorní operátor zákaznické linky. Ten se s nimi účastní celého školení, prochází s nimi menší školení a zodpovídá jejich dotazy na práci na call centru a také napomáhá při prvním zvedání hovorů. Po každém větším bloku školení následuje test, který musí být úspěšně složen. Testem jsou nejen kontrolovány znalosti služeb a systému, ale také technické zkušenosti (nastavení telefonů a orientace v různých typech).

V den nástupu vzniká zaměstnanci nárok na všechny zaměstnanecké benefity – služební mobilní telefon, služební sim kartu s téměř neomezeným tarifem, benefitní body, příspěvek na stravování, týden dovolené navíc a další. V podkapitole Odměňování zaměstnanců jsou všechny benefity podrobněji popsány.

### 4.3 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Vzdělávání má v oblasti řízení lidských zdrojů významné postavení. Se vzděláváním úzce souvisí také rozvoj zaměstnanců. Pokud zaměstnanci nejsou dostatečně vzdělání, neodvádějí svoji práci dobře a pro společnost jsou tito zaměstnanci nepřijatelní.

Ve výše představené společnosti je kladen velký důraz na vzdělávání. Jedním z důvodů je komunikace se zákazníky – všem zákazníkům musí být vždy poskytnuty naprosto správné informace a jejich požadavky musí být správně a včas zpracovány.

Na základě těchto cílů každý nově přijatý operátor prochází 2 měsíčním intenzivním školením. Které není zaměřeno jen na prostý výčet poskytovaných služeb, ale celé školení je interaktivní a školitelé spolupracují s nováčky. Dále školení obsahuje odposlechy na zákaznické lince a noví zaměstnanci si sami v rámci školení vyzkoušejí práci na lince, kde jsou jim k dispozici seniorní operátoři a pomáhají jim s odbavováním hovorů. Jakmile nový operátor projde 2 měsíčním školením čeká ho další měsíc, kdy má každý pracovní den 2 hodiny ještě doškolení, které je připraveno podle potřeb skupiny. Poté následuje soubor několika dalších různě dlouhých školení, které jsou plánována podle odpracovaných měsíců – např. po 6 měsících čeká každého operátora detailnější školení na datové služby, školení komunikačních a prodejních schopností, atd. Interní tréninkové oddělení provádí tyto školení v místě pracoviště. Ke vzdělávání operátorů je také často využíván e-learning, samostudium, kterým si operátor prochází ve své pracovní době samostatně. Velkou motivací a zároveň vzděláváním zaměstnanců bývají konference zaměřené na nově poskytující služby, kde se operátorům představí nová služba, kde získají informace jak službu prodávat a jak správně argumentovat zákazníkům.

V rámci rozvoje zaměstnanců jsou využívána i školení prováděná externími agenturami. Podobná školení fungují i také jako motivace pro zaměstnance – za dobré výsledky mají možnost se školení zúčastnit. Těmito školeními můžeme považovat Stress Management, Time Management, Prezentační dovednosti, Jak na problémové klienty, atd. Pro oddělení, kde je práce pro operátory mnohem více stresující je připravováno také sezení s psychologem.

## 4.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků poskytuje zaměstnavateli pravidelné informace o pracovním výkonu zaměstnanců. Zmíněná společnost hodnocení využívá pro měření vytíženosti zaměstnanců a podává zpětnou vazbu zaměstnancům na jejich výkon. Hodnocení je pravidelné a je rozděleno na krátkodobé a dlouhodobé.

Na pozici operátora zákaznické linky se sleduje velké množství faktorů, které ovlivňují efektivní práci operátora a především spokojenost zákazníka. Díky množství sledovaných faktorů je tato práce pro operátory velmi náročná a stresující. Krátkodobé hodnocení se skládá z těchto faktorů a sestavují se z nich měsíční cíle, které operátoři mají splnit. Cíle se každý měsíc upravují dle aktuální situace a předpokládaného vývoje. Mezi standardní krátkodobé cíle patří:

- průměrná délka hovoru
- kvalita hovoru
- čas strávený po hovoru (čas, který věnuje operátor ke zpracování požadavků zákazníka)
- počet zvednutých hovorů (na pracovní hodinu)
- správnost logování na směnu, přestávky a další aktivity
- počet prodaných služeb

Ve společnosti fungují 2 složky mzdy – hodinová mzda a variabilní složka mzdy. Výše variabilní složky mzdy se každý měsíc vypočítává na základě procentuálního splnění stanovených cílů pro daný měsíc. Pokud operátor vše splní na 100% či více, může si ke své stávající hodinové mzdě vydělat řádově tisíce korun.

Dlouhodobým hodnocením je ve společnosti bráno každoroční hodnocení. Každý zaměstnanec si na začátku fiskálního roku za pomoci svého nadřízeného stanovuje několik základních cílů, které jsou pro všechny operátory stejné. Samozřejmě si může stanovit i své osobní pracovní cíle na následující fiskální rok. Každý cíl musí být měřitelný, musí mít stanovenou možnost odchylky a mít nastavenou procentuální váhu. Vždy v polovině a na konci fiskálního roku se zaměstnanec ohodnotí a zároveň jeho nadřízený provede hodnocení podřízených. Poté se naplánuje hodnotící schůzka, kde nadřízený i podřízený své hodnocení odůvodní. Na základě hodnocení a vah jednotlivých cílů je stanoveno procento splnění cílů a

podle něj dále výše roční odměny. I společnost má nastavené celoroční cíle, které chce splnit a výše celkové odměny se odvíjí i na základě splnění těchto cílů.

## 4.5 Odměňování pracovníků

Odměňování v dnešní době není myšlen pouze plat nebo mzda, ale především další formy odměňování. I tyto formy poskytují zaměstnancům kompenzaci za jejich vykonanou práci a zároveň motivují k dalším výkonům. Operátoři mají přesně vymezeny úkoly, kompetence a systém odměňování jim je podrobně komunikován.

Do systému odměňování ve společnosti patří tyto formy:

- **základní** – u pozice operátora je využita hodinová mzda. Každý operátor má při nástupu do práce stejnou výši hodinové mzdy. Při každém postupu (přechodu na jiné oddělení) se výše hodinové mzdy zvyšuje. Zároveň každý rok se výše mzdy na pozici operátora porovnává s trhem a dle trhu a výkonností je hodinová mzda navyšována v průměru o 3%.
- **doplňkové** – výše již byla zmíněna variabilní složka mzdy, kde její výše se odvíjí od individuálního splnění konkrétních měsíčních cílů. Mezi doplňkové formy lze zahrnout roční odměnu, případné měsíční osobní ohodnocení a také odměna v případě prodeje akcií.

Představená společnost nevyužívá v oblasti odměňování jen peněžní odměny, ale také nepeněžní odměňování. Společnost nepeněžní formou odměňuje operátory především, aby je motivovala k dalším výkonům. Každý měsíc probíhají různé soutěže, kde operátoři mohou získat hmotné ceny od výrobců telefonů, elektroniky, mohou si vybrat „lepší směny“, získat trvalé místo na call centru, reklamní předměty a další formy odměňování. Společnost také nabízí všem zaměstnancům stejné benefity, kterými jsou:

- mobilní telefon s téměř neomezeným tarifem
- 5. týden dovolené navíc
- 3 dny placeného volna nemoci bez neschopenky
- 3 dny placeného volna pro tatínky při narození dítěte
- příspěvek na stravování

- zdravotní péče pro celou rodinu
- benefitní body
- odkup akcií

## 4.6 Návrhy na zlepšení

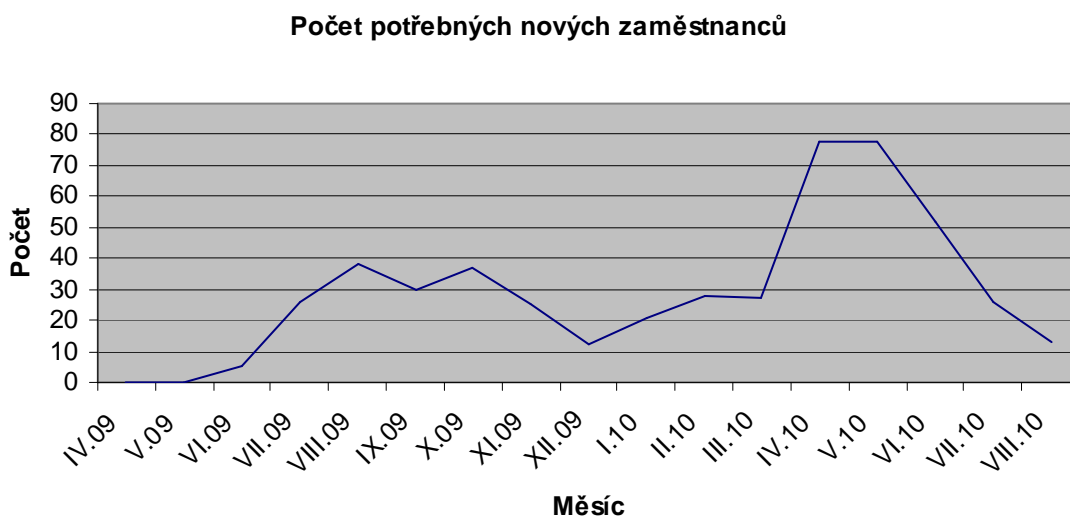
Tato část bakalářské práce je věnována návrhům a doporučením na zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů na pozici operátora zákaznické linky v telekomunikační společnosti, které byly vytvořeny na základě provedené analýzy a zhodnocení fungování řízení lidských zdrojů. Z analýzy vyplývá, že v oblasti personálního plánování, vzdělávání, hodnocení a odměňování, není společnosti co vytknout. Ve společnosti se ovšem velmi často nabírají noví zaměstnanci, jelikož fluktuace na pozici operátora je velmi vysoká. Proto často řešenou otázkou je právě snížení fluktuace a otázky spojené s náborem nových zaměstnanců a především jejich udržení na pozici operátora zákaznické linky. Zaměstnanci často odcházejí již ve zkušební době nebo po velmi krátké době. Hlavními důvody ukončení pracovního poměru ve zkušební době jsou často jiné a lepší nabídky zaměstnání, vysoký stres a nespokojenost se směnami.

Níže jsou uvedené návrhy, jak odchodům zaměstnanců alespoň mírně předejít a také jak snížit náklady. Snížení odchodovosti operátorů má samozřejmě velký vliv na snížení nákladů na proškolení nových zaměstnanců a na využití benefitů.

- **odměna za odpracovaný rok** – myšlenkou tohoto návrhu je poskytnutí finanční odměny, která bude vyplacena každému operátorovi, který bude k 31.12. každého roku zaměstnancem společnosti. Výše odměny by byla vypočítána poměrem odpracovaných měsíců. Byla by tedy dostupná pro všechny operátory, nejen pro ty, kteří ve společnosti pracují celý rok. Ti by samozřejmě získali odměnu nejvyšší. Výše odměny musí být ovšem motivující, aby operátoři měli důvod neukončovat pracovní poměr. Podobnou odměnu by mohli dostávat také zaměstnanci, kteří nebudou po celý rok nemocní.
- **část benefitů po zkušební době** – představená společnost nabízí velké množství zaměstnaneckých benefitů, které jsou motivující a díky nim je velká část zaměstnanců pracuje u této společnosti. Dalším návrhem na udržení zaměstnanců na pozici

operátora a zároveň snížením nákladů je zpřístupnění části benefitů až po zkušební době. Mobilní telefon a neomezený tarif je hlavním a nejoblíbenějším benefitem, jeho získání až po zkušební době bude velkou motivací zůstat zaměstnanec déle a také bude mít vliv na snížení nákladů.

- **vlastní zdroje v externí agentuře** – v době velmi častých náborů se objevuje u externí agentury problém s naplněním potřebných počtů. Externí agentura je limitována výběrem lidí. Většina externích agentur má ve své databázi registrované uchazeče o jakoukoliv práci. Pokud se v agentuře objeví požadavek na obsazení nové pozice nebo vyhledání vhodných uchazečů na tuto pozici, může agentura tuto pozici také nabídnout svým registrovaným členům. Ale pozici operátora v představené společnosti nemůže nabídnout vlastním zájemcům o práci, ale do výběru zaměstnanců mohou být zahrnuti jen uchazeči, kteří se sami přihlásili na základě inzerátu. Na níže uvedeném grafu je zřejmý velký nárůst potřebných počtů zaměstnanců v posledních měsících na pozici operátora.



*Graf 2 Počet nových zaměstnanců v jednotlivých měsících od dubna 2009*

V měsících duben až červenec je požadován vyšší počet nových zaměstnanců. Lze předpokládat, že externí agentura bude velmi těžko tyto počty naplňovat jen z uchazečů, kteří se na pozici operátora přihlásí. Pokud by agentura měla možnost využít vlastní registrované zdroje, pravděpodobnost splnění požadovaných počtů by byla mnohem vyšší.

## ZÁVĚR

Minulé století mělo velký vliv na rozvoj personalistiky a metod jejího využívání. Mnohem více se společnosti začali zabývat chování člověka, jeho vedením a motivováním. Hlavním cílem každé společnosti je správné fungování, plnění nastavených cílů a plnění všech povinností. V dnešní době se společnost nestává konkurenceschopnou jen díky svým výrobkům nebo službám, ale především v oblasti lidských zdrojů. Jaké osobnosti zaměstnává, jak je motivuje a dále rozvíjí. Proto pro uchazeče o zaměstnání není zcela důležitá výše mzdy a benefitů. Ale v posledních letech se jako jeden z hlavních benefitů nabízí profesní růst a osobní rozvoj jednotlivých zaměstnanců. Což je velkým přínosem pro jednotlivce i pro firmu. Tuto cestu razí i představená společnost a svým zaměstnancům nabízí další rozvoj a v případě náborem na jiné pozice upřednostňuje interní zdroje.

Bakalářská práce byla zaměřena na analýzu řízení lidských zdrojů v nadnárodní telekomunikační společnosti. Analýza byla věnována především personálnímu plánování, získávání, výběru a přijímání pracovníků, jejich vzdělávání a dalšímu rozvoji, hodnocení jejich práce a způsobu odměňování.

První část bakalářské práce byla věnována čistě teoretické stránce. Nejdříve byl objasněn management a jeho funkce a další teoretická část se věnovala řízení lidských zdrojů. V další části byla představena konkrétní společnost jejichž hlavním cílem podnikání je zprostředkování telekomunikačních služeb. Poslední část je věnována analýze řízení lidských zdrojů ve zmíněné společnosti – personální plánování, nábor, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení a následně odměňování pracovníků. K této analýze byly získány potřebné informace formou vlastních zkušeností a především rozhovory s personalisty.

V podstatě lze říci, že si vybraná telekomunikační společnost vede v oblasti řízení lidských zdrojů velmi dobře. O čem svědčí druhé místo v anketě Best Employers (Zaměstnavatel roku) v roce 2009. V oblasti personálního plánování je celý proces správně nastaven a je plně funkční. Podobně také funguje oblast vzdělávání, hodnocení a odměňování pracovníků. Některé mezery se objevily v náboru a udržení zaměstnanců.

V poslední kapitole byly uvedeny návrhy na zlepšení. Především v oblastech, ve kterých byly spatřeny jisté nedostatky, se kterými se společnost potýká a velmi často hledá vhodná řešení problému. Mezi nedostatky je možné zahrnout zvýšenou odchodovost nových zaměstnanců a jejich motivaci zůstat nadále zaměstnanci společnosti. Jak formou odměny, tak motivací postupného získávání benefitů. Posledním a hlavním nedostatkem je nábor nováčků přes externí pracovní agenturu bez využití jejich vlastních zdrojů.



## POUŽITÉ ZDROJE

1. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Tina: Management a leadership. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
3. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. 4. rozš. vyd. Praha : Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
4. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
5. VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Ol'ga. Moderní management v teorii a praxi. 1. vyd. Praha : Management Press, s.r.o., 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.
6. WEIHRICH, H., KOONTZ, H. Management. Praha : EAST PUBLISHING, 1998. 659 s. ISBN80-7219-014-8.
7. FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. Personalistika. 1. vyd. Brno : CP Books, a.s., 2005. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
8. THOMSON, Rosemary. Řízení lidí : Managing People. 1. vyd. Praha : ASPI, a.s., 2007. 252 s. ISBN 978-80-7357-267-9.
9. DRUCKER, P.H. Management. 1. vyd. Praha : Management Press, 1992. 126 s. ISBN: 80-85603-00-4
10. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana.: Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.
11. interní materiály a webové stránky nejmenované společnosti

## **SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ**

Obrázek č. 1 Vertikální uspořádání základních typů plánů organizace

Obrázek č. 2 Země patřící do globální skupiny

Tabulka č. 1 Metody hodnocení pracovníka

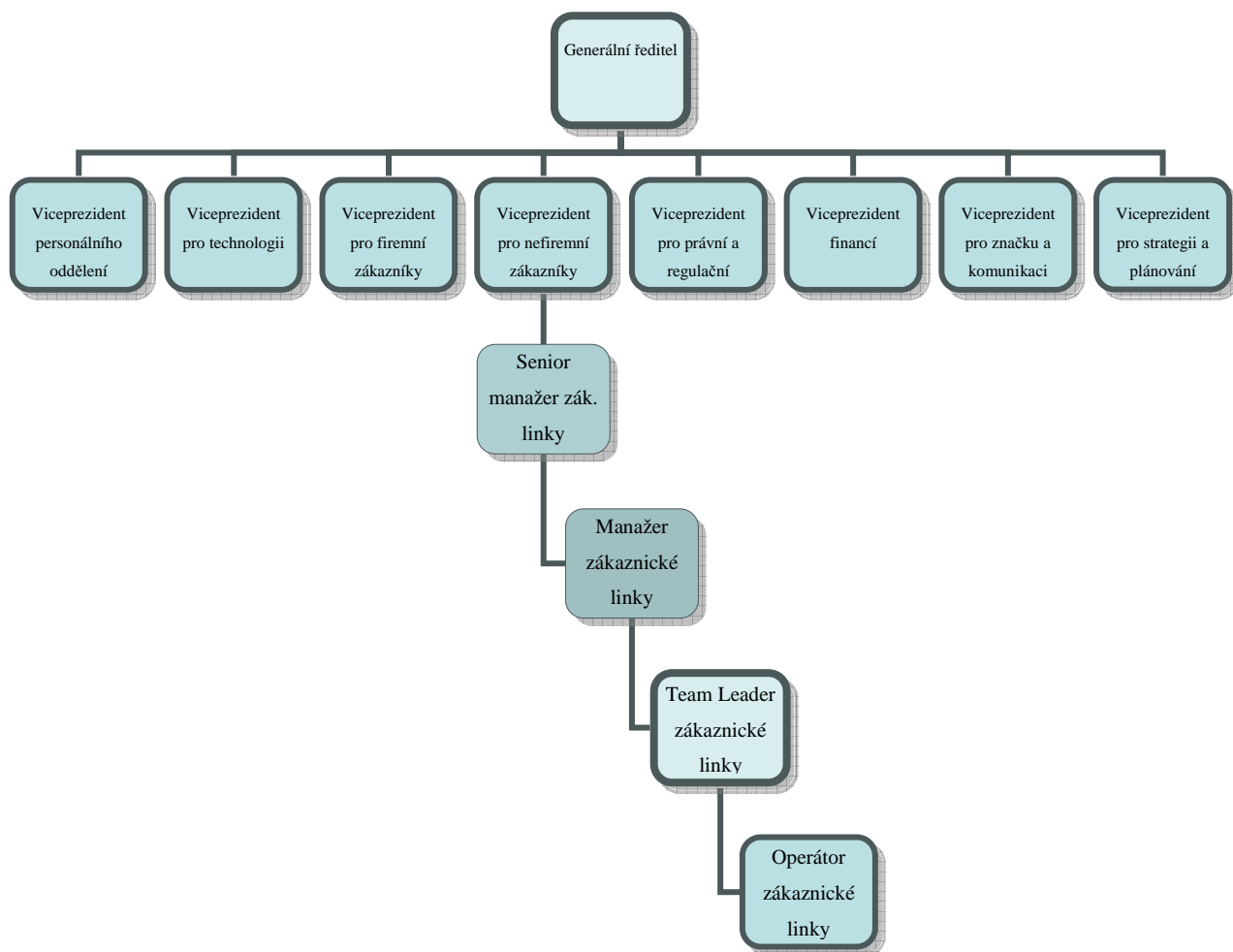
Graf č. 1 Procentuální poměr zaměstnaneckých pozic

Graf č. 2 Počet nových zaměstnanců v jednotlivých měsících od dubna 2009

## SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1 Hierarchie vedení společnosti a vyobrazení pozice operátora v hierarchii
- Příloha č. 2 Leták s pracovní nabídkou
- Příloha č. 3 Popis práce operátora zákaznické linky
- Příloha č. 4 Pracovní smlouva
- Příloha č. 5 Přehled počtu zaměstnanců, počet odchodů, počet nástupů v jednotlivých měsících

Příloha č. 1 Hierarchie vedení společnosti a vyobrazení pozice operátora v hierarchii





**Baví vás telefonovat?  
Může to být vaše práce**

**Přidejte se k týmu Call Centra**

**Chrudim!**

Rádi přivítáme v týmu talenty na pozici **OPERÁTOR PÉČE O ZÁKAZNÍKY**.

- **O co běží?** / Budete pomáhat zákazníkům Vodafonu plnit jejich přání ohledně našich služeb.
- **Co pro práci s námi potřebujete?** / SŠ vzdělání, ochotnost v komunikaci s lidmi, práci s PC a časovou flexibilitu.
- **Za to vše můžete nabídnout?** / Neváhejte a pošlete nám životopis přes  
Kariéra nebo se zastavte u nás ve  
Den otevřených dveří pořádáme  
pravidelně každý poslední pátek v měsíci od 10:00 a od 14:00 hodin.  
Poznáte nejen jako mobilního operátora, ale také jako  
zaměstnavatele, uvítáte své případné budoucí kolegy a moderní prostředí,  
ve kterém spolu můžete brzy pracovat.  
Slaďte se, těšíme se na vás.

VF\_20160409\_Promarketing\_Zivotopisovani\_2

23.1.2017 8:00:00

Příloha č. 3 Popis práce operátora zákaznické linky

<b>Název pozice/ Internal Role Title:</b>	Operátor péče o zákazníky
<b>Oddělení/Department:</b>	Péče o zákazníky
<b>Místo výkonu práce/Location:</b>	Chrudim
<b>Nadřízená pozice/Reports to:</b>	Team Leader Customer Service
<b>Počet přímo podřízených/Direct Reports:</b>	0
<b>Celkem podřízených/ All Reports:</b>	0
<b>Pracovní poměr/Type of contract:</b>	Na dobu neurčitou
<b>Pracovní úvazek/Hours per week:</b>	32.5 nebo 22.5
<b>Tarif +Band*:</b>	

\*doplní/ filled in by HR Business Partner

<b>Účel pozice/ Role Purpose:</b>
Odbavování příchozích a ochozích hovorů ke spokojenosti zákazníků.

<b>Hlavní odpovědnosti/ Key Accountabilities:</b>
<p>Příjem příchozích hovorů.</p> <p>Vyřizování informačních hovorů.</p> <p>Vyřizování aktivačních hovorů a žádostí o změnu na účtě.</p> <p>Vyřizování stížností k plné spokojenosti zákazníka.</p> <p>Odchozí hovory.</p> <p>Aktivity podporující Péče o zákazníky.</p> <p>Odbavovat příchozí hovory, poskytovat informace a služby současným či potenciálním zákazníkům, aby došlo k vyřešení požadavku nebo dotazu zákazníka k jeho plné spokojenosti.</p> <p>Snaha o rozvoj znalostí zákazníka v oblasti služeb a produktů naší společnosti, vyhledávání možností k optimalizaci zákaznickova účtu.</p> <p>Cílem zaměstnance je spokojenost zákazníka, podpora prodeje produktů a služeb a efektivně odvedená práce.</p>

<b>Požadavky:</b>	
Vzdělání/Education:	střední
Počet let praxe/ Total years of experience:	0
Počet let praxe v oboru/ Experience in relevant position:	0
<b>Znalosti a dovednosti nezbytné pro danou pozici/Skills and knowledge needed:</b>	

<b>Jiné znalosti a dovednosti/Other knowledge and skills:</b>	
<b>Jazykové znalosti (včetně příslušné úrovně)/ Language knowledge and level:</b>	
Angličtina - základní	
<b>IT znalosti a dovednosti/IT knowledge and skills:</b>	
Znalost práce s PC (Word, Excel, Outlook, Internet).	
<b>Komunikační dovednosti/Communication skills:</b>	
<p>Komunikační schopnosti a příjemný hlas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vítaná znalost psaní na PC všemi deseti a prodejní schopnosti.</li> <li>- Okamžitá reakce, schopnost nabídnout alternativní řešení.</li> <li>- Schopnost se učit, přijímat nové informace.</li> <li>- Flexibilita.</li> <li>- Schopnost zvládnutí krizových situací.</li> </ul>	

Přímá odpovědnost (roční hodnota v CZK): Direct responsibility (annually in CZK):	0
Nepřímá odpovědnost (roční hodnota v CZK): Indirect responsibility (annually in CZK):	0

# PRACOVNÍ SMLOUVA EMPLOYMENT CONTRACT

uzavřená mezi between

..... se sídlem .... dále jen zaměstnavatel  
..... hereinafter referred to as the Employer

a and

«**Jmeno**» «**Prijmeni**», datum narození: «**Narozen**», trvalé bydliště: «**Ulice**», «**Psc**» «**Mesto**», dále jen zaměstnanec.

«**Jmeno**» «**Prijmeni**», date of birth: «**Narozen**», permanent residence: «**Ulice**», «**Psc**» «**Mesto**», hereinafter referred to as the Employee.

**S těmito podmínkami a ustanoveními:**

**The Parties have agreed on the following terms of employment:**

## 1. DRUH PRÁCE POSITION

Zaměstnavatel tímto přijímá zaměstnance do pracovního poměru jako «**funkce2**».

The Employee will be employed by the Employer in the position of «**Funkce**».

## 2. DOBA ZAMĚSTNÁNÍ PERIOD OF EMPLOYMENT

Dnem nástupu do zaměstnání je «**Nastup**». Pracovní poměr se uzavírá na dobu neurčitou/určitou. Obě smluvní strany se dohodly na tříměsíční zkušební lhůtě, během které může tuto smlouvu zrušit kterákoli ze smluvních stran na základě písemného oznámení o zrušení pracovního poměru. Zaměstnavatel se dohodl se zaměstnancem, že bude zaměstnanec pracovat v nepřetržitém provozu při nerovnoměrném rozvržení pracovní doby. Týdenní pracovní doba je určena interní směrníci. Rozvržení pracovní doby se řídí směrníci o přítomnosti na pracovišti. Rozvázání pracovního poměru se řídí zákoníkem práce v platném znění, tj. zákon č. 262/2006 Sb. (dále jen „Zákoník práce“).

The effective date of employment is «**Nastup**». The contract is made for an indefinite period of time. Both Parties have agreed on a 3-month probation period, during which any Party may terminate the Contract upon a written notice of the employment termination. The Employer has agreed with the Employee that the Employee will work continuously according to an irregular work schedule. The weekly working hours are stipulated in internal policies. The Work Schedule policy



issued by the Employer will govern the working hours distribution. The employment termination will be governed by the Labour Code as later amended, i.e. Act No. 262/2006 Sb. (hereinafter the "Labour Code").

### **3. MZDA SALARY**

Mzda zaměstnance bude určena ve Mzdovém výměru, který není součástí této smlouvy.

The Employee's salary will be specified separately in the Salary Definition, which is not a part of this Employment Contract.

### **4. MÍSTO VÝKONU PRÁCE PLACE OF EMPLOYMENT**

Místem výkonu práce bude: «**Pracoviste**».

The place of work shall be: «**Pracoviste**».

### **5. DOVOLENÁ VACATION**

Dovolená se řídí Zákoníkem práce a směrnicí o dovolené vydané zaměstnavatelem.

Vacation shall be governed by the Labour Code and by the Holiday policy issued by the Employer.

### **6. PRÁVA A POVINNOSTI OBOU SMLUVNÍCH STRAN RIGHTS AND OBLIGATIONS OF THE PARTIES**

#### **6.1. Povinnosti zaměstnance Obligations of the Employee**

Zaměstnanec bude vykonávat svou práci svědomitě, dle svých nejlepších znalostí a schopností a na profesionální úrovni a dodržovat pracovní kázeň. Zaměstnanec byl řádně seznámen se všemi dokumenty a materiály týkajícími se výkonu práce, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (to včetně protipožární ochrany) (pracovním řádem, interními směrnicemi, pokyny zaměstnavatele apod.) platnými u zaměstnavatele, i s právními a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které musí dodržovat. Zaměstnavatel bude zaměstnance se změnami pracovního řádu, interních směrnic či novými dokumenty a materiály seznamovat prostřednictvím Infonetu zaměstnavatele a zaměstnanec je povinen se s nimi tímto prostřednictvím seznamovat neprodleně po jejich vyhlášení. Zaměstnanec je povinen dbát o vlastní bezpečnost, o své zdraví i o bezpečnost a zdraví třetích osob na pracovišti. Znalost předpisů a požadavků zaměstnavatele k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je nedílnou a trvalou součástí kvalifikačních předpokladů zaměstnance. Zaměstnanec je povinen zaměstnavatele upozornit v případě, že nemá vytvořeny řádné podmínky pro výkon práce, či podmínky týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci či podmínky pro dodržování pracovní kázně.

The Employee shall perform the work duly, in a professional manner and to the best of his/her ability, and shall observe the working discipline. The Employee has been properly acquainted with all documents and materials relating to the work performance, the safety and protection of health at work (including fire protection) (Working Regulations, internal policies, the Employer's instructions etc.) which are in force at the Employer, as well as with legal and other regulations on safety and protection of health at work that must be observed by the Employee. The Employer will inform the Employees about amendment to the Working Regulations, internal policies or new documents and materials through the Infonet and the Employee is obliged to acquaint himself/herself therewith immediately after the release thereof at the Infonet. The Employee is obliged to take care of his/her own safety and health as well as the safety and health of third persons at the workplace. Knowledge of the Employer's rules and requirements on safety and protection of health at work form an integral and permanent part of the Employee's qualification preconditions. The Employee is obliged to inform the Employer if there are no proper conditions created for the work performance or conditions relating to safety and protection of health at work or conditions for the working discipline observance by the Employee

#### **6.2. Důvěrné informace Confidentiality**

S veškerými a jakýmkoliv informacemi, které zaměstnanec získá a/nebo se o nich dozví při výkonu práce a/nebo v souvislosti s jakýmkoliv skutečnostmi, jež sám zjistí nebo jež mu zaměstnavatel sám sdělí, bude zaměstnanec zacházet jako s důvěrnými, a to dle povahy věci jako s telekomunikačním tajemstvím, obchodním tajemstvím či jako s osobními údaji. Tyto informace a/nebo skutečnosti mohou být zaměstnancem užívány pouze v rozsahu, v jakém jsou

nezbytné k výkonu práce a nemohou být sděleny třetím osobám bez předchozího písemného souhlasu zaměstnavatele. Závazek zachování důvěrnosti informací trvá po dobu platnosti pracovní smlouvy a zároveň i po jejím ukončení, a to po dobu, po kterou tyto informace zaměstnavatel nezveřejní.

The Employee shall keep confidential any and all information, which are obtained by or disclosed to the Employee in connection with the performance of his/her work and/or in connection with any facts, ascertained by the Employee or disclosed to the Employee by the Employer, which information shall be treated either as telecommunication secrecy or business secrecy or personal data depending on the nature thereof. Such information and/or facts can be used by the Employee only within the scope, which is necessary for the performance of his/her work and may not be disclosed to third parties without a prior written consent of the Employer. The Employee is obliged to keep the information confidential for the term of the Employment Contract as well as after the termination hereof during the period when this information is not released by the Employer.

### **6.3. Pracovní řád Work Regulations**

Zaměstnanec se seznámil s pracovním řádem zaměstnavatele, který upravuje pravidla chování na pracovišti (dále jen „Pracovní řád“). Pracovní řád bere zaměstnanec plně na vědomí a zavazuje se jej dodržovat.

The Employee has acquainted himself/herself with the Working Regulations of the Employer stipulating the rules of conduct at the workplace (hereinafter the “Working Regulations”). The Employee accepts the Working Regulations entirely and undertakes to observe them.

### **6.4. Pracovní cesty Business trips**

Zaměstnanec souhlasí s tím, že může být zaměstnavatelem vyslán na dobu nezbytné potřeby na pracovní cestu a že na pracovní cestě vykoná práci podle pokynů vedoucího zaměstnance, který ho/ji na pracovní cestu vyslal.

The Employee agrees that the Employer may send him/her to a business trip for a necessary period of time and that the Employee will perform the work at the business trip according to the instructions of the manager who has sent him to the business trip..

### **6.5. Povinnosti zaměstnavatele Obligations of the Employer**

Zaměstnavatel bude zaměstnanci přidělovat práci dle této smlouvy, platit mu za vykonanou práci mzdu a poskytne zaměstnanci veškerou nezbytnou dokumentaci, informace a nezbytnou součinnost tak, aby zaměstnanec mohl řádně vykonávat svou práci.

The Employer shall charge the Employee with work tasks hereunder, pay wage to the Employee for the work performed and shall provide the Employee with all necessary documentation, information and necessary cooperation so that the Employee may duly perform his/her duties.

## **7. Závěrečná ustanovení Final Provisions**

### **7.1. Změny Changes**

Změny a doplnění podmínek sjednaných touto smlouvou musí být provedeny formou vzájemného písemného ujednání obou smluvních stran.

Any changes in or amendments to the terms and conditions stated herein require mutual written agreement of the Parties hereto.

### **7.2. Další ustanovení Other Provisions**

Veškerá práva a povinnosti smluvních stran, která nejsou výslovně upravena touto smlouvou, se řídí příslušnými předpisy Zákoníku práce v platném znění a Pracovním řádem spolu s interními směrnicemi zaměstnavatele.

Any and all rights and obligations of the Parties, which are not expressly specified herein, shall be governed by the Labour Code as later amended and the Working Regulations along with internal policies of the Employer.

### **7.3. Vyhotovení smlouvy Counterparts**

Tato pracovní smlouva byla vyhotovena ve dvou exemplářích v jazyce českém a jazyce anglickém. Oba exempláře mají stejnou platnost, v případě rozporu mezi oběma jazykovými verzemi bude platit česká jazyková verze.

This Employment Contract has been executed in two counterparts in the Czech and English languages . Both counterparts have the same validity and impact, nevertheless in case of discrepancies between these two language versions the Czech version shall prevail.

**V Praze, dne:           «Nastup»**  
**In Prague, Date:**

.....  
**zaměstnavatel**  
**the Employer**

.....  
**zaměstnanec**  
**the Employee**

Příloha č. 5 Přehled počtu zaměstnanců, počet odchodů, počet nástupů v jednotlivých měsících

Měsíc	IV.09	V.09	VI.09	VII.09	VIII.09	IX.09	X.09	XI.09	XII.09	I.10	II.10	III.10	Celkem	Průměr
Počet zaměstnanců – consumer care	251	239	238	251	279	296	315	317	307	312	296	318	3419	284
nástupy	0	0	5	26	38	30	37	25	12	21	28	27	249	23
přestupy	9	3	1	2	1	5	6	9	10	4	17	2	69	6
Odchod – mateřská	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	0	18	2
odchody	6	9	10	7	13	10	12	11	16	16	12	5	127	11
Odchody celkem	17	13	13	10	16	17	19	22	28	21	31	7	214	18